



# HR business partnership: новичка вовлечь, талант развить, грустного обнять

Чебакова Екатерина, Senior HR manager

Самохина Мария, Head of HR

# Давайте знакомиться



## Екатерина Чебакова

- Senior HR manager в компании Lineate (с 2019 г.);
- Опыт в сфере HR с 2005 г.;
- Сертифицированный коуч Эриксоновского университета (программы: «Наука и искусство трансформационного коучинга», «Командный коучинг»).

# Давайте знакомиться



## Мария Самохина

- Head of HR в компании Lineate (с 2020 г.)
- Опыт в сфере HR с 2012 г.
- Из них 6 лет в должности руководителя.
- Практикующий психолог с 2010 г.

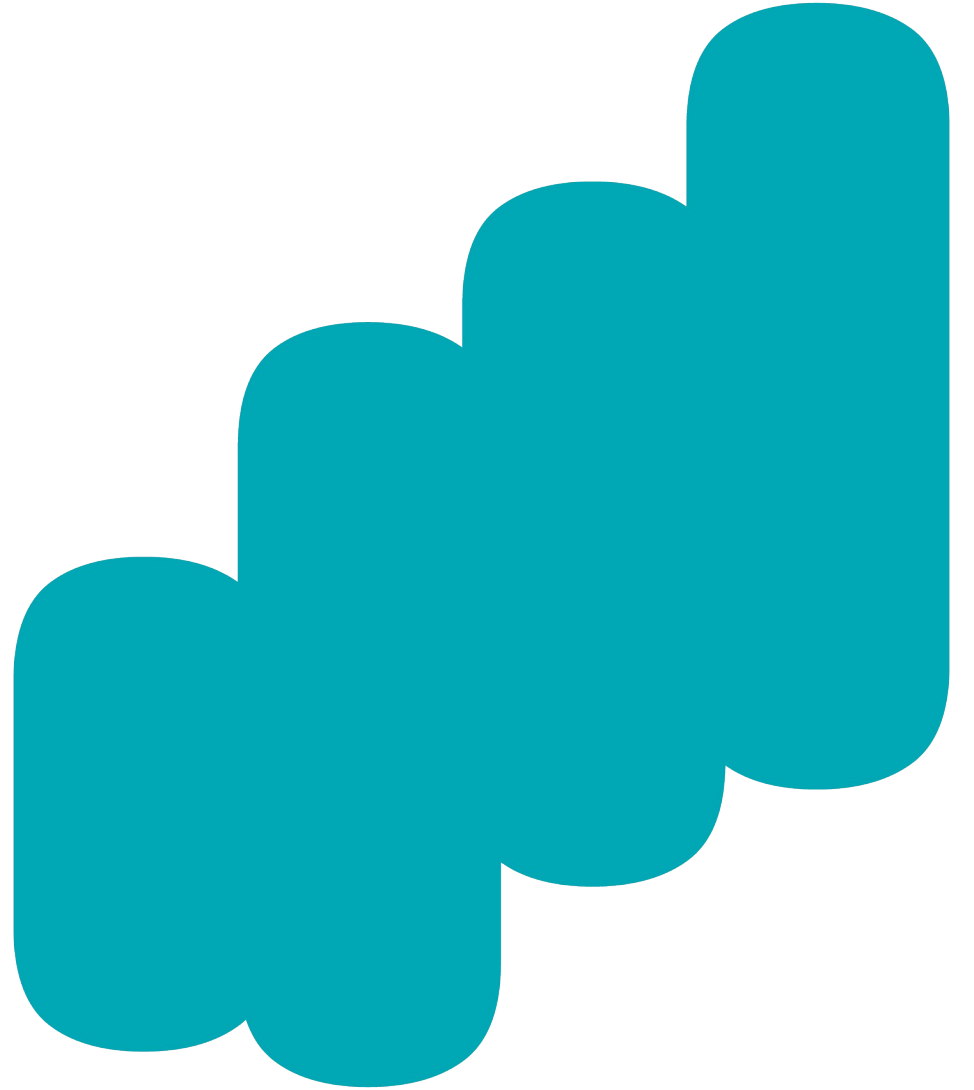
# Коротко о Lineate

**Lineate** — это международная компания в сфере разработки программного обеспечения.

Более 15 лет мы специализируемся на реализации высоконагруженных систем и сервисов, систем сбора, управления, визуализации и анализа данных для клиентов.

У нас 4 офиса на 2 континентах + коворкинг в г. Тбилиси.

С момента основания в 2006 году мы реализовали более 910 проектов.



# О чем мы расскажем



Как HR работали раньше?



Каких результатов достигли сейчас?



Что именно мы сделали? Описание процессов.



Какие инструменты используем?



С какими сложностями столкнулись?



Как их решали?





Как система работала раньше?



# Как было?

01

Большое количество сотрудников в сопровождении одного HR;

02

Фокус на оценку и профессиональное развитие;

03

Не было единой системы работы с персоналом.



# С чем столкнулись?

01

Смещение деятельности в сторону «тушения пожаров»;

02

Коммуникационный разрыв. Недостаточная или несвоевременная информация;

03

Многие аспекты работы с персоналом выпадали из внимания.







Что удалось построить?



# Что удалось построить?

---

Контролируемый жизненный цикл сотрудника

---

Прогнозируемость и оперативность обработки запросов на ротацию

---

Прозрачный процесс оценки и развития сотрудника

---

Профилактика текучести персонала

# Как это выглядит в цифрах?

---

снижение срочных (1-3 мес) запросов на ротацию на 17%

---

увеличение специалистов уровня Senior и выше с 35,8% до 46,4%

---

снижение текучести на испытательном сроке с 2,8 до 1,1 %





Что именно мы сделали?



# Структура отдела HR



# HR business partnership

1. Найм и адаптация;
2. People management (регулярные встречи 1:1);
3. Взаимодействие с UD и TL;
4. Развитие персонала (Personal Review);
5. Управление конфликтами и удержание;
6. Формирование проектных команд;
7. Командообразование;
8. Сопровождение процесса увольнения сотрудника.



# 1. Найм и адаптация

- HR участвует в найме;
- HR проводит входное интервью;
- Встречается с новым сотрудником на этапе адаптации;
- Все время находится на связи;
- Участвует в процессе подведения итогов испытательного срока.



## 2. Регулярные встречи 1:1

Цели встречи:

- получение контекста по мотивации,
- обстановка на проекте,
- прогресс по целям,
- снятие эмоционального напряжения,
- информирование сотрудника, ответы на вопросы.

Итог встречи отражается во внутренней системе.





# 3. Взаимодействие с директорами юнитов и тимлидами

Цели встречи:

- информирование о ситуации в отделе (юните),
- решение возникающих вопросов,
- планирование и подготовка Personal Review,
- планирование и подготовка к смене проекта или юнита.



# 4. Развитие персонала

**Personal Review** — процедура подведения итогов работы сотрудника, которая проходит два раза в год.

Включает в себя:

- сбор обратной связи,
- написание эссе,
- оценка прогресса по развитию,
- формирование новых целей.



# 4. Развитие персонала

- HR участвует в организации и подготовке Personal Review;
- Присутствует на всех Personal Review сотрудников;
- Контролирует постановку релевантных целей и их достижимость;
- Отслеживает прогресс по их достижению.



# 5. Управление конфликтами и удержание

- HR участвует в медиации конфликтов внутри проекта/юнита;
- HR участвует в процессе удержания сотрудника.



## 6. Формирование проектных команд

- HR взаимодействует с командой ресурсного менеджмента;
- Участвует в стаффинг-митингах по формированию команд;
- HR организует передачу контекста по сотруднику при его перемещении между юнитами.



# 7. Командообразование

1. HR юнита организует:

- Тимбилдинги,
- Фасилитационные сессии,
- Командный коучинг;

1. Администрирует чаты юнитов.



# 7. Сопровождение процесса увольнения сотрудника

- HR проводит выходное интервью;
- Аккумулирует информацию, используемую для аналитики;
- Сопровождает процесс увольнения.



Какие форматы еще используем?





# Какие у HR есть еще опции?



- ✔ Трое из нашей HR-команды — профессиональные практикующие психологи.

## В каких кейсах это помогает:

- помощь в совладании с эмоциями,
- помощь в профилактике выгорания и поиске методов помощи,
- сложные жизненные ситуации.

# Какие у HR есть еще опции?



- ✔ Три HR - сертифицированные коучи Эриксоновского университета (индивидуальный и командный коучинг).

**В каких кейсах это помогает:**

- командные сессии по запросу руководителя/команды,
- индивидуальные сессии.

*Примеры запросов: подготовка к выступлениям, колесо профессиональных компетенций, выбор направления развития.*

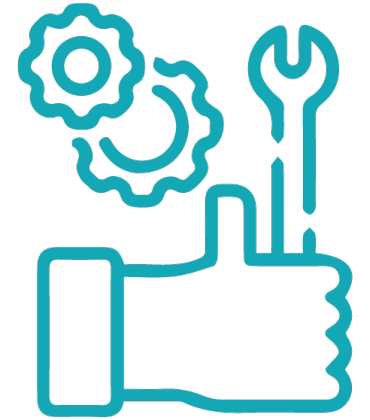


Какие инструменты используем?

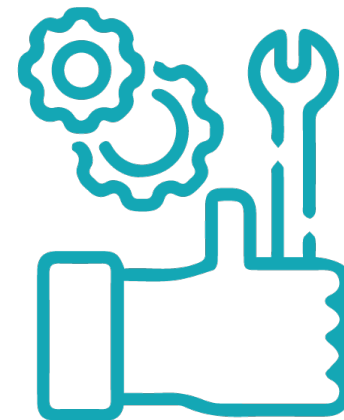


# Инструменты

- 01 Внутренняя система планирования ресурсов Planner;
- 02 People status;
- 03 Регулярный опрос «Нравится ли тебе работа на твоём проекте?»»
- 04 HR Аналитика Team morale.



# Внутренняя система планирования ресурсов Planner



- 01 Написана нашими сотрудниками под наши запросы;
- 02 Регулярно дорабатывается, уже на протяжении 7 лет;
- 03 Преимущества для нас: большое количество пользователей, отражает основные процессы (*административные, HR процессы, стаффинг*);
- 04 Для трекинга времени есть отдельная программа Big Time.

# Внутренняя система планирования ресурсов Planner

The screenshot displays the user profile for Ekaterina Chebakova, a Senior HR manager in the HR Department. The interface includes a navigation menu with 'Job Titles' selected, an 'Add Job Title' button, and a table of job titles. The table has columns for Employment Type, Department, Unit, Group, Title, and Location. Two job titles are listed: 'Senior HR manager' in the HR Department and 'Personal Development Manager' in the Software Development department.

**Ekaterina Chebakova**  
Senior HR manager  
HR Department  
Human Management  
Reports to [Maria Samokhina](#)  
📍 Omsk 🇷🇺 11:10 AM local time

[Edit Profile](#) [Give Feedback](#)

Org Chart **Job Titles** Other Info LM Info

[Add Job Title](#)

EMPLOYMENT TYPE	DEPARTMENT	UNIT	GROUP	TITLE	LOCATION
<input checked="" type="checkbox"/> Employee	HR Department		Human Management	Senior HR manager	Omsk
<input checked="" type="checkbox"/> Employee	Software Development		Server Development	Personal Development Manager :TMP_DATA_FIX_PK:305	Omsk

# Внутренняя система планирования ресурсов Planner

The screenshot displays a user profile in the Planner system. On the left, there is a blurred profile picture and a 'Give Feedback' button. Below that, the 'CONTACT' section includes icons for a phone and an email. The main area is titled 'Skills' and shows a list of 'Key skills' with their respective proficiency levels indicated by star ratings and smiley face icons.


Skill	Proficiency Level (Stars)	Icon
Java	4/5	Smiling face with smiling eyes
Database	4/5	Smiling face with smiling eyes
PHP	4/5	Smiling face with smiling eyes
Drupal	4/5	Smiling face with smiling eyes
Python	4/5	Smiling face with wide eyes
English	5/5	Smiling face with wide eyes
Supervisor	4/5	Smiling face with smiling eyes
QA Supervision	4/5	Smiling face with smiling eyes

Additional details: The 'English' skill is marked as 'Approved by Alexandra Ruds...'. The 'Supervisor' skill is also marked as 'Approved by Alexandra Ruds...'. The 'QA Supervision' skill is marked as 'Approved by Alexandra Ruds...'. The 'English' skill has a rating of 5 stars, while all other skills have a rating of 4 stars.

# Внутренняя система Planner

## People status

### Morale Status

Mar 23, 2022 

Loyalty  Very satisfied  
 Somewhat satisfied  
 Neither satisfied or not  
 Somewhat Dissatisfied  
 Very Dissatisfied

Project satisfaction  Very satisfied  
 Somewhat satisfied  
 Neither satisfied or not  
 Somewhat Dissatisfied  
 Very Dissatisfied

Review status  Ahead expectations  
 Fine  
 Below Expectations  
 Warning  
 Last chance

Comment



# Внутренняя система Planner

## People status



# Опрос «Нравится ли тебе работа на твоём проекте»

## Team Morale



**Инструмент:** Google Forms с вопросами и местом для комментариев.



**Регулярность рассылки:** 1 раз в месяц.

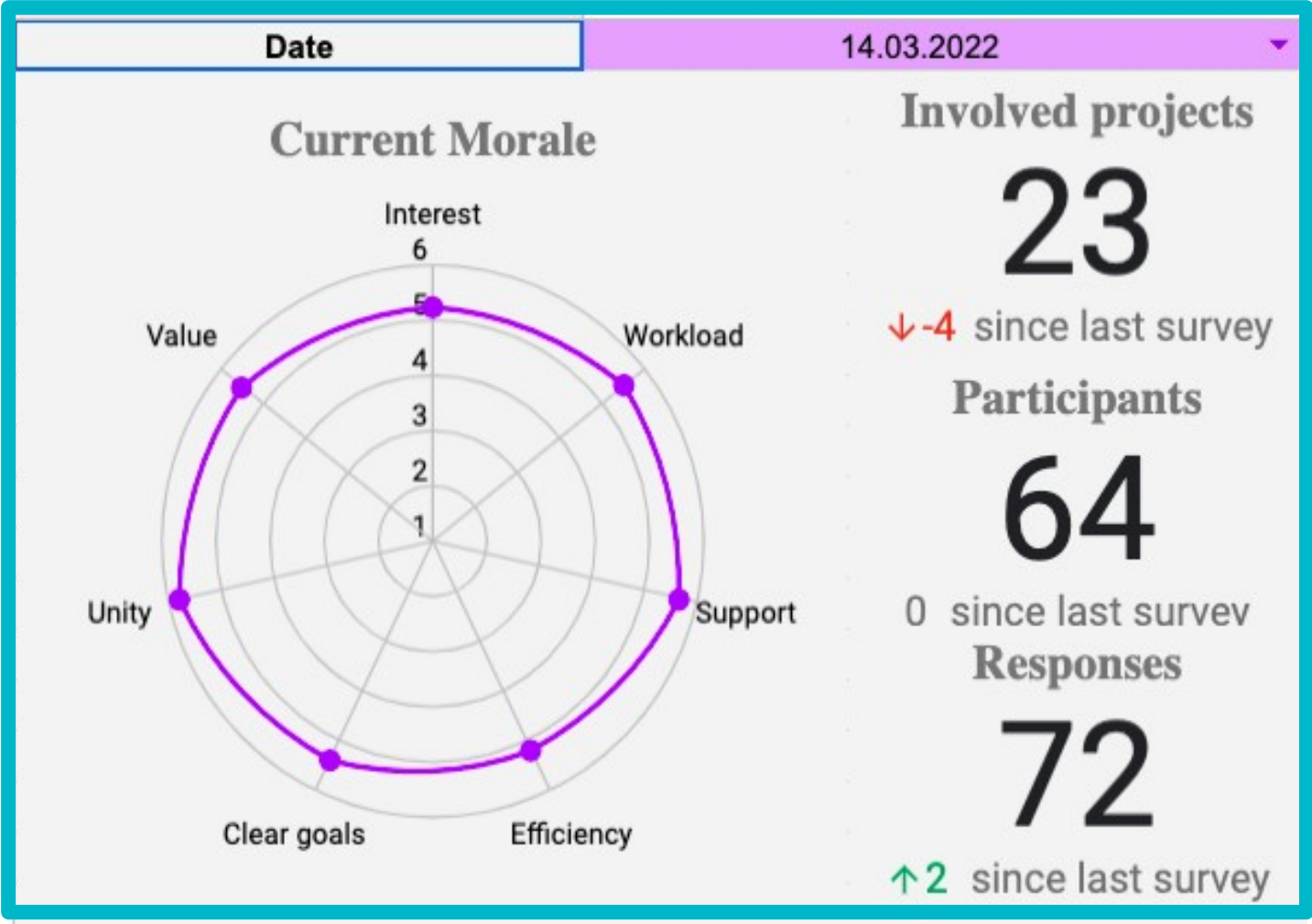


**Какую информацию можем получить:**

- интерес к задачам,
- комфортность темпа работы,
- желание сменить проект,
- необходимость помощи с решением задач,
- наличие ресурсов для эффективной работы,
- понимание целей проекта,
- атмосфера в команде,
- понимание своей роли в команде.

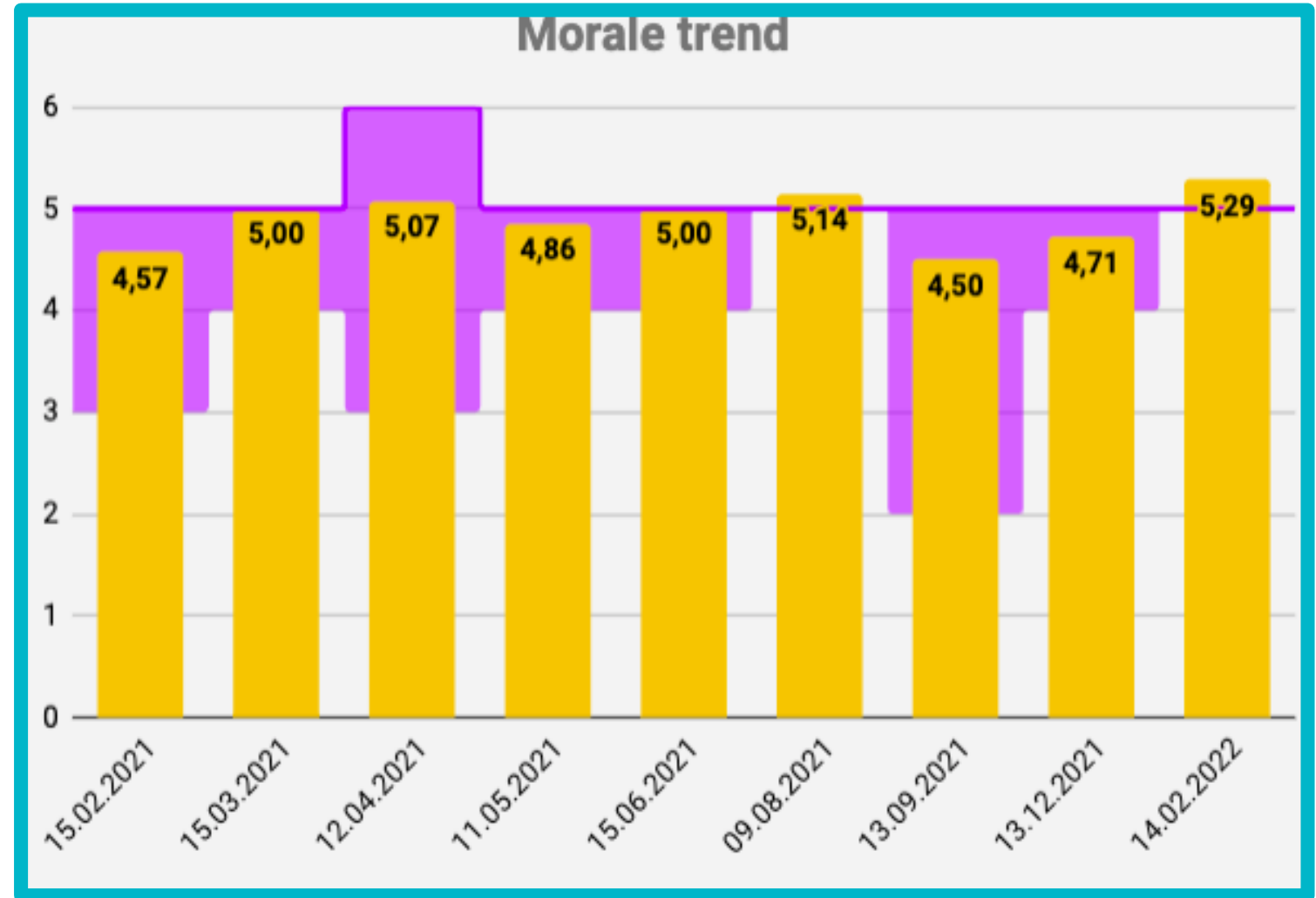
# HR Аналитика Team morale

Team Morale by date



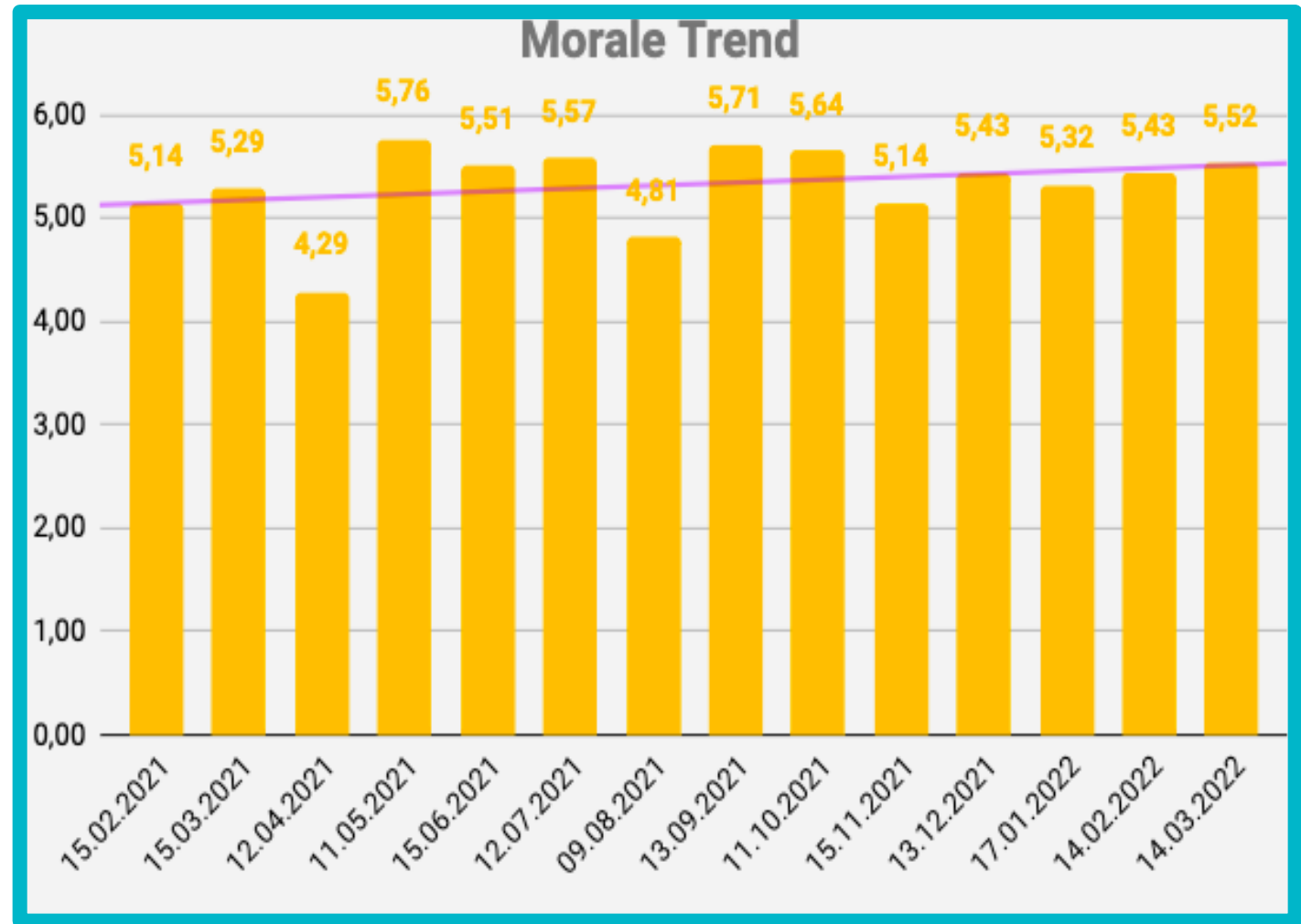
# HR Аналитика Team morale

Team Morale by persone



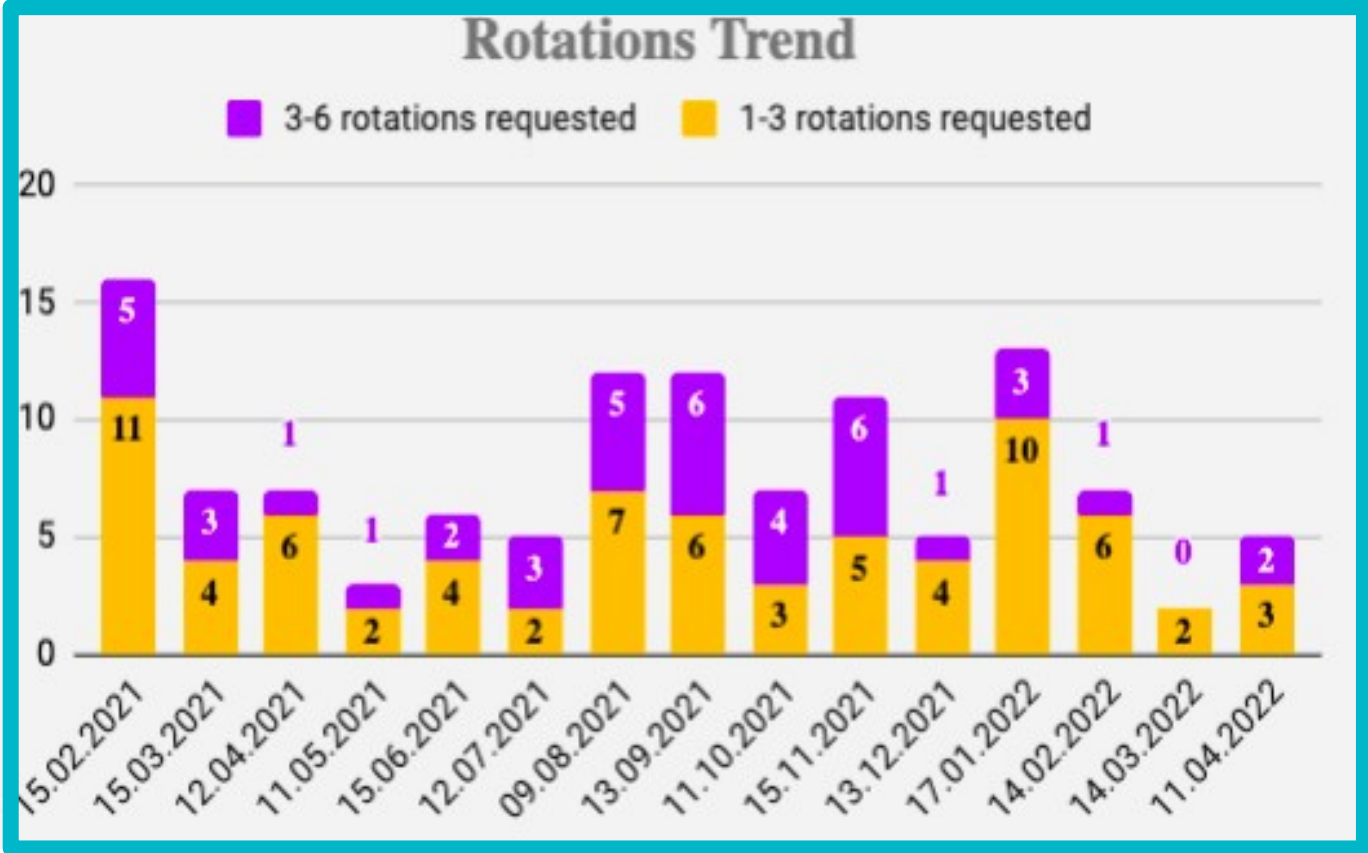
# HR Аналитика Team morale

Team Morale  
by project



# HR Аналитика Team morale

Team Morale by project





С чем мы столкнулись?



# С чем мы столкнулись?

---

Этический кодекс HR и  
границы конфиденциальности

---

Выгорание HR





# Этический кодекс HR и границы конфиденциальности

У сотрудников возникают закономерные вопросы:

- Что можно рассказывать HR, а что - нет?
- Куда идет эта информация и кто имеет к ней доступ?

У руководителей возникают вопросы:

- Какую информацию мне ожидать от HR?
- Чем он может быть мне полезен?



# Что с этим делали?

- Договорились о границах внутри себя, с руководителями и сотрудниками;
- Бережно относимся к просьбам о конфиденциальности;
- Согласуем с сотрудником информацию, которую передаем дальше;
- Фиксируем только верхнеуровневую информацию.



# Что еще можно улучшить?

- Описать этический кодекс HR;
- Прописать четкий регламент решения спорных ситуаций.



# Выгорание HR

1. HR работает личностью;
2. HR контейнирует негативные эмоции;
3. Высокая интенсивность работы ;
4. Результаты работы HR не очевидны, конфиденциальны и размываются в процессах;
5. Сложно оценить профессиональное развитие HR, критерии его роста размыты.



# Что с этим делали?

- Регулярные командные встречи отдела;
- Встречи между сотрудниками, возможность обратиться за поддержкой и задать вопросы;
- Регулярные встречи 1:1 с руководителем, возможность обратиться за супервизией;
- Профессиональное обучение HR за счет компании;
- Возможность взять на себя проект HR и выступить его руководителем.



# Что еще можно улучшить?

- Профессиональное «переопыление» HR внутри команды;
- Оптимизация нагрузки HR для создания возможности свободно заниматься HR-проектами;
  
- Разработать матрицу развития HR;
- Ввести HR для HR;
- Ввести внешнюю супервизию.



# К чему мы пришли?

- Создали работающий процесс HR business partnership;
- Масштабировали его на все юниты и департаменты;
- Наладили процесс перемещения сотрудников между юнитами;
- Сократили количество срочных ротаций;
- Сократили текучесть на испытательном сроке;
- Повысили процент сотрудников уровня senior и выше.





Спасибо за внимание